

# Interview avec le Dr Karin Jironet

la nouvelle révolution Amour + Pouvoir du management



## **Qu'est-ce qui est nouveau dans le management aujourd'hui ?**

Les dirigeants ont toujours besoin de mobiliser un collectif en direction d'un but commun. Mais ce qui est nouveau, c'est que, pour exceller en tant que cadre, il faut abandonner les méthodes traditionnelles pour adopter une approche différente de la façon de prendre des décisions et d'interagir avec ses collègues.

Les cadres sont souvent dépassés par l'énorme volume d'informations, par fois contradictoires, qu'ils reçoivent et par l'incertitude du contexte économique et social dont dépendent leurs entreprises. Résultat : ils sont épuisés. Quand on est dans cette situation, on a tendance à se concentrer sur la rationalité plutôt que sur l'intuition. Or cela entrave sa capacité à réagir efficacement à une situation donnée.

## **Que peuvent faire les dirigeants pour l'éviter ?**

Les dernières découvertes scientifiques montrent que l'univers est un tout unifié : les causes sont inséparables des effets. Il est essentiel pour les dirigeants actuels de mettre en oeuvre cette idée révolutionnaire dans leur pratique quotidienne. Plutôt que d'essayer de tout savoir et de tout contrôler, les dirigeants doivent apprendre à faire confiance afin de travailler, autant que possible, dans un état de « flow ».

Savoir s'adapter est essentiel et se focaliser sur les différences (moi contre toi, nous contre eux) n'est plus d'aucune utilité. Il faut au contraire fonder sa réflexion sur cette notion d'« unicité » afin de diriger pour le bénéfice de toute l'entreprise, voire de la société entière, et de chacun de ses composants. Le sentiment doit être le même que dans une relation amoureuse : l'important n'est pas soi, ni même l'autre, c'est la relation elle-même. Mais surtout le directeur prend le temps d'exprimer, de discuter et de clarifier les problèmes avec ses collaborateurs au cours de sessions de travail en binôme ou en petits groupes. Le directeur considère que sa mission est de créer un espace sûr, intime et respectueux, grâce à la confiance, au discernement et à l'amour.

### **Qu'est-ce que cela signifie en pratique pour les dirigeants ?**

Définir l'identité est de plus en plus important, puisque les rôles de chacun ont cessé d'être uniquement basés sur la hiérarchie. Aujourd'hui, la main-d'oeuvre est bien plus flexible : il y a de plus en plus de travailleurs freelances, d'employés à temps partiel, d'interruptions de carrière et de projets à court terme fondés sur l'engagement personnel. La montre en or que l'on vous offre à l'heure du départ en retraite appartient désormais au passé.

Ce qui constitue l'identité (au travail comme ailleurs), c'est l'épanouissement personnel. Quand la façon dont les autres vous perçoivent et votre être profond se superposent, alors la réussite vient naturellement. Aucune hiérarchie ne peut faire ça à votre place.

Aujourd'hui, les qualités et les talents individuels que vous apportez sont bien plus importants. Dans le futur, il y aura moins d'uniformité et plus de place, voire de demande, pour le savoir-faire, le travail artisanal et d'autres formes de créativité, et à l'inverse moins de place pour la médiocrité ou le manque de réflexion sur soi-même.



360 a rencontré le Dr Karin Jironet, spécialiste du management dans les moments de transformation, basée à Amsterdam. Elle est la cofondatrice de In Claritas ([www.inclaritas.com](http://www.inclaritas.com)), une fondation internationale pour une gouvernance moderne. Elle organise régulièrement des séminaires pour les cadres dirigeants dans le monde entier. Elle est psychanalyste et a publié de nombreux ouvrages, dont le bestseller *Female Leadership* (en anglais).”

### **Quel est le rôle du manager aujourd'hui ?**

L'objectif est toujours le même : mener un groupe d'individus vers un but commun. Mais le plus grand défi, et peut-être même le rôle du manager aujourd'hui, est d'être pleinement impliqué tout en laissant chacun faire son travail. Les individus ont besoin de confiance. Je ne parle pas d'ego, ou de confiance envers une personne ou une chose. Non, ils ont besoin de confiance en eux. D'assurance.

### **Pouvez-vous donner un exemple de ce style de direction ?**

J'ai récemment conseillé un grand établissement hospitalier qui devait subir de grandes transformations et faisait donc face à des défis importants : fusion, délocalisation, difficultés financières, changement de direction, mauvaise presse... Pourtant, cet établissement reste régulièrement classé dans les sondages comme le meilleur du pays. Pourquoi ?

Un des dirigeants insiste pour que les membres du personnel se disent bonjour quand ils se croisent : un vrai bonjour, pas juste un petit signe de tête. Ces salutations sincères sont devenues une forme de culture. Un autre responsable a mis en place une collaboration interdisciplinaire entre départements, ce qui a permis des découvertes scientifiques. Un troisième a développé un programme avant-gardiste de formation des cadres sur la base de l'« apprentissage inversé ».

Mais surtout le directeur prend le temps d'exprimer, de discuter et de clarifier les problèmes avec ses collaborateurs au cours de sessions de travail en binôme ou en petits groupes. Le directeur considère que sa mission est de créer un espace sûr, intime et respectueux, grâce à la confiance, au discernement et à l'amour.

### **Qu'entendez-vous par amour?"**

L'amour, dans le contexte du management, signifie permettre aux employés de mener des expériences authentiques dans l'espace de travail. Il a été démontré que cela est formidablement stimulant et positif pour les dirigeants comme pour les employés. En faisant confiance aux individus qui connaissent les détails d'une situation donnée, un dirigeant crée un sentiment de respect mutuel et d'autonomie. Plutôt que de se sentir surveillés et mis en doute, les employés sont respectés et valorisés pour eux-mêmes. Cette approche produit bien plus de loyauté et d'engagement qu'un contrôle excessif et une structure hiérarchisée.

Car l'amour est synonyme d'une forme de générosité : pas dans le sens d'un sacrifice, mais d'un don pour le bien général. Il faut avoir la maturité suffisante pour défendre quelque chose ou quelqu'un sans rien attendre en retour. Et l'amour bénéficie à tous, y compris à l'entreprise.

### **Nouvelle définition : POUVOIR**

**... la possibilité de renoncer à son pouvoir personnel ou à son égo pour s'ouvrir aux aspects complexes de l'interconnexion et de l'intuition, par exemple à la confiance.**

### **Quels sont les éléments clés devant être mis en oeuvre par les dirigeants aujourd'hui ?**

Il existe deux qualités humaines essentielles devant être mises en oeuvre par les dirigeants : l'amour et le pouvoir.

Diriger avec amour signifie encourager un climat de confiance, de respect mutuel, d'ouverture, d'authenticité et de connexion entre collègues à tous les niveaux. Plutôt qu'essayer de tout faire soi-même (ce qui dénote un manque de confiance en soi), il faut inviter les employés ayant la connaissance la plus précise d'une situation à la gérer. Il faut communiquer de façon claire et honnête, toujours stimulante et positive. Plutôt que de chercher à effacer les qualités individuelles, les dirigeants doivent encourager les employés à assumer leurs fonctions tout en restant eux-mêmes.

### **Le pouvoir n'est-il pas en contradiction avec un management bienveillant ?**

Non, pas du tout. Mais on pourrait le penser. Aussi, le pouvoir semble une dimension évidente quand on parle de management. Mais je ne veux pas parler de la notion primaire et occidentale de pouvoir comme synonyme de contrôle. Il s'agit du pouvoir dans son acception contemporaine, c'est-à-dire la possibilité de renoncer à son égo pour s'ouvrir aux aspects complexes de l'interconnexion et de l'intuition, par exemple à la confiance. Une fois maîtrisé, ce comportement permet d'économiser du temps et de l'énergie. Les dirigeants doivent agir sur ces fondations d'amour dans le cadre de cette nouvelle définition du pouvoir.

### **Quel est le principal défi auquel font face les dirigeants d'aujourd'hui ?**

Pour contribuer positivement au développement mondial, les cadres doivent oublier les modèles de gouvernance basés sur la colonisation ou la hiérarchie. Ils ont été définis par l'exploitation, la domination, l'égoïsme et une forme de condescendance. Ils ne dénotaient aucune volonté de comprendre ou d'aimer... seulement de faire du profit. Il est désormais clair que ces approches appartiennent au passé et que les entreprises et les dirigeants qui y souscrivent encore sont en souffrance.

Nous sommes maintenant dans un modèle multiculturel influencé par la coexistence, la diversité, la connexion et les relations, des qualités associées à des méthodes de gouvernance plus modernes, plus ouvertes et finalement plus humaines. La question essentielle que les dirigeants doivent se poser aujourd'hui est : « Comment puis-je utiliser l'amour et le pouvoir pour être un meilleur manager ? ».

## Produits présentés

---

© 1996 - 2019 Steelcase est le leader mondial, fabricant de mobilier pour l'aménagement d'espaces de travail, d'enseignement et de formation. Notre mobilier s'inspire des recherches innovantes en terme de conception d'espaces de travail.